

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
COPYCENTRO DE PAICOL HUILA**



Universidad
del Cauca

MAETNI CABRERA DURAN

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2014**

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
COPYCENTRO DE PAICOL HUILA**



Universidad
del Cauca

MAETNI CABRERA DURAN

ANTEPROYECTO DE PRACTICA PROFESIONAL

JUAN MANUEL AREVALO

REINALDO ERAZO

Asesores Académicos

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	10
CAPITULO II	11
2. JUSTIFICACIÓN	11
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	11
CAPITULO III	12
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
CAPITULO IV	13
4. METODOLOGÍA	13
4.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	13
CAPITULO V	16
5. MARCO REFERENCIAL	16
5.1 MARCO CONTEXTUAL	16
5.1.1 Nombre de la Organización. COOPY CENTRO	16
5.1.2 Aspectos Generales de COOPY CENTRO	16
5.2 MARCO TEÓRICO	16
CAPITULO VI	29
6. DIAGNOSTICO	29
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	29
6.2 ANÁLISIS INTERNO	31
6.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	36
CAPITULO VII	39
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39

7.1	MISIÓN.....	39
7.2	VISIÓN	40
7.4	POLÍTICAS.....	41
7.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
7.6	INDICADORES Y METAS.....	41
7.7	MATRIZ DOFA	42
7.8	ESTRATEGIAS	44
CAPITULO VIII.....		47
8.	LECCIONES APRENDIDAS	47
CAPITULO IX.....		49
9.	CONCLUSIONES.....	49
CAPITULO X.....		50
10.	RECOMENDACIONES	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz POAM – Factor Económica.....	29
Tabla 2. Matriz POAM. Factor Social.....	30
Tabla 3. Matriz POAM. Factor Tecnológico	30
Tabla 4. Matriz POAM. Factor Geográfico	31
Tabla 5. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas.....	32
Tabla 6. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las debilidades Internas.....	32
Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas.....	33
Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas.....	33
Tabla 9. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas.....	34
Tabla 10. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas.....	34
Tabla 11. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas.....	35
Tabla 12. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas.....	35
Tabla 13. Resumen de los resultados del Análisis.....	37
Tabla 14. Nivel de intensidad.....	37

Tabla 15. Objetivos, Indicadores y Metas	42
Tabla 16. Matriz DOFA	43
Tabla 17. Objetivos y Estrategias	44

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Guías de trabajo	54
ANEXO B Primera Guía de trabajo.....	56
ANEXO C Segunda Guía de trabajo.....	66
ANEXO D Tercer Guía de trabajo.....	79
ANEXO E Cuarta Guía de trabajo.....	87
ANEXO F Entrevista	103
ANEXO G Registro Fotográfico	104

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, el cual al definir el horizonte estratégico que persigue la organización sirve de marco para los planes de cada área de una empresa.

El direccionamiento estratégico está compuesto por los lineamientos estratégicos siendo estos los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica y requieren cambios conforme ocurren cambios en el entorno. Podemos clasificarlos de acuerdo con su horizonte de tiempo¹.

Por tanto los lineamientos permanentes de la organización empresarial establecen sin un periodo de validez determinado los fines, la misión y los valores, en relación a como deben hacerse las cosas, como actuar en determinadas condiciones y que función social tiene la organización.

De otro modo los lineamientos semipermanentes comprenden la visión y las políticas de la organización en donde se necesita de un objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos pero también unas reglas que expresen los límites.

De igual forma, la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye los lineamientos temporales, es decir los objetivos, indicadores y metas en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular desde el largo hasta el corto plazo.

Ahora bien, las organizaciones sin importar su naturaleza, recurren a diferentes estrategias como herramientas fundamentales para conseguir mejores resultados.

¹FRANCÉS, Antonio. Estrategia para la Empresa en América latina.

A través del tiempo las estrategias se desarrollan como instrumentos que en coherencia con Mintzberg (1998) pueden adoptar la forma de plan, patrón, perspectiva, posición, estrategia o hibridación de estos que permiten a las organizaciones conseguir los objetivos, indicadores y metas de manera más rápida y efectiva, además pueden asegurar a la organización una mejor posición competitiva en el sector económico.

Este trabajo pretende a partir de un análisis interno y externo de la organización, formular un direccionamiento estratégico pertinente para la organización COPYCENTRO HUILA mediante el cual se establecerán los postulados fundamentales y/o rumbo u horizonte estratégico que se desea lograr por medio de las personas, recursos y acciones de la organización. También esperamos identificar algunas propuestas de estrategias plausibles que se encuentren en coherencia con el direccionamiento estratégico planteado.

Para lograr estos resultados mediante el trabajo de práctica profesional se desarrollará un proyecto de intervención que servirá de guía para el trabajo. Se recolectará información de la empresa a nivel externo e interno y con base en esto, se procederá a la formulación de direccionamiento estratégico e identificación de las estrategias para la organización empresarial en mención.

En el presente anteproyecto se presenta una introducción, un planteamiento del problema o necesidad, formulación del problema o necesidad, justificación, objetivos, tanto general como específicos, consideraciones teóricas, marco contextual, consideraciones metodológicas, un cronograma de actividades y por último un presupuesto.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

En el contexto temporal actual las distintas y múltiples organizaciones que operan en nuestra sociedad, se encuentran sometidas a cambios que les obligan a ser proactivas o a reaccionar y a adaptarse. En esta dirección debemos resaltar que es una realidad tendencial que los mercados actuales y sus respectivas organizaciones constitutivas se desarrollan en un entorno global y local, con altos niveles de complejidad, dinamismo y turbulencias. Como toda organización las pequeñas y medianas organizaciones empresariales deben responder efectivamente a estas tendencias si desean garantizar su subsistencia.

La organización empresarial Coopy centro Huila es una pequeña organización que presta servicios de papelería y complementarios que enfrenta los retos expuestos anteriormente, sin embargo no ha sido fácil para la misma operar y desarrollarse en tal contexto, pues la carencia de un direccionamiento estratégico no le ha permitido identificar un rumbo u horizonte estratégico hacia el cual dirigir su talento humano, recursos, estrategias, tácticas y actividades.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Actualmente la empresa Coopy centro Huila carece de un direccionamiento estratégico adecuado para identificar un rumbo u horizonte estratégico hacia el cual dirigir su talento humano, recursos, estrategias tácticas y actividades.

CAPITULO II

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo se justifica en tanto va a permitir a la organización empresarial Coopy centro Huila hacer una evaluación de su situación actual frente al entorno en el que se desarrolla y de sus capacidades internas para continuar operando en el mercado.

De igual forma el trabajo resulta pertinente en cuanto permite generar impacto social, esto toda vez que contribuye a la comunidad empresarial, lo cual resulta importante para la sociedad en tanto que en la actualidad las personas emprenden por la falta de oportunidades laborales que permiten generar ingresos con los cuales cubrir las distintas necesidades de vida.

Finalmente la realización de este trabajo se justifica dado que aporta experiencia a mi vida profesional, como futura administradora de empresas. A través de lo cual pondré en práctica gran parte de los cuerpos teóricos vistos en clase y tendré que tomar diferente clase de decisiones en el desarrollo del mismo para al final conseguir el mejor resultado.

CAPITULO III

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Formular el direccionamiento estratégico para la organización empresarial Coopy centro Huila.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnostico interno y externo de la organización.
- Formular los lineamientos permanentes de la organización: Misión, Principios y Valores.
- Formular los lineamientos semipermanentes de la organización: Visión y Políticas
- Formular los lineamientos temporales de la organización: Objetivo, Indicadores y Metas
- Desarrollar propuesta de plan: Estrategias

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para formular un direccionamiento estratégico pertinente, en donde se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de una organización es necesario realizar un diagnóstico estratégico que se define como el proceso mediante el cual se investiga la realidad interna y externa de la organización para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de aquella.

Consecuentemente el diagnóstico estratégico se puede clasificar en: diagnóstico interno: el cual se puede definir como el procedimiento mediante el cual se analizan las capacidades directivas, financieras, competitivas, técnicas o tecnológicas y el talento humano de la organización a fin de identificar fortalezas y debilidades y diagnóstico externo: el cual se puede definir como el procedimiento en el cual se analizan los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos² a fin de identificar oportunidades y amenazas.

Finalmente es importante resaltar que para que el direccionamiento estratégico formulado tenga aplicabilidad real es necesario formular una serie de estrategias entendidas estas como el conjunto de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización³.

Para concluir se debe mencionar que tales estrategias se podrán formular haciendo uso de diversas herramientas, una de las cuales es la denominada Matriz DOFA la cual se puede considerar como una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.

²SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Séptima Edición. P. 32 - 34

³FRANCES, Antonio. Op. cit.

Para realización de este trabajo se siguió una serie de seis guías en donde se iba recolectando la información necesaria para cada punto, a continuación se hace una breve descripción de dicho proceso, las guías como tal se encuentran en los anexos del trabajo.

La primera guía se ejecutó siguiendo los lineamientos, los cuales se basaban en la consecución de información para redactar el marco teórico, también se habla del diagnóstico interno y externo, sus componentes y se analiza cuál de estos componentes aplican a la organización. En este punto se realiza la primera sesión de grupo con las personas de la organización empresarial.

En la segunda guía, una vez definidas las variables del entorno general que ejercen un impacto importante sobre las operaciones de la organización objeto de estudio, se recolecta información primaria y secundaria sobre las mismas, con ello se obtuvo un documento sobre el comportamiento del entorno general de la organización, luego mediante una segunda sesión de grupo y por medio de una lluvia de ideas se recopila toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (directiva, financiera, talento humano, competitiva/comercial, tecnológica/productiva), para de este modo identificar las fortalezas y debilidades de la organización empresarial.

Mediante una tercera guía de trabajo se realiza la fase de ejecución del proyecto de intervención, allí se lleva a cabo la elaboración del diagnóstico estratégico de la organización en donde mediante el desarrollar del formato de análisis de impactos para el entorno general, formato POAM y formato PCI, aplicados a la organización mediante una nueva sesión de grupo.

Se continua con la ejecución del trabajo mediante una cuarta guía en donde se analiza el entorno específico de la organización, utilizando el modelo denominado "análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real", es una metodología que se utiliza para evaluar la situación presente de una industria o sector de actividad en el cual participa la organización, y por ende se constituye en un medio para evaluar las oportunidades y amenazas que tal sector les impone a sus participantes. Esta metodología retomada del modelo Porteriano de las 5 fuerzas competitivas, trata de analizar cinco variables que influyen en la competitividad de

cualquier sector de actividad y que a saber son, los nuevos participantes, los proveedores, los competidores actuales del sector, los productos sustitutos y los compradores, para ello se realizó una entrevista a varias personas que conocen bien el sector.

Con la quinta guía haciendo uso de la información recabada en la anterior guía de trabajo, se hace una calificación cuantitativa para cada uno de los factores relacionados con cada una de las fuerzas competitivas por separado, dando una explicación concreta del porqué de estas calificaciones.

Por ultimo en la sexta guía se realiza la formulación del direccionamiento estratégico, en donde mediante un análisis DOFA se han recopilado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que mayor impacto tienen en la organización, se formulan también los lineamientos permanente, semipermanentes y temporales de la organización, de igual forma se realiza el planteamiento de estrategias plausibles para la organización empresarial.

CAPITULO V

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Nombre de la Organización. COOPY CENTRO

5.1.2 Aspectos Generales de COOPY CENTRO. La empresa Coopy Centro fue creada en el año 2000, ubicada en el municipio de Paicol, Huila; cuenta en la actualidad con 14 empleados, todos con modalidad contractual, su propietaria y gerente es la señora Marina Roa.

Coopy Centro ofrece los servicios de: papelería y productos de oficina, trabajos en computador, internet, venta de equipos celulares y minutos, fotocopias, fotografías.

Coopy Centro distribuye no solo en el municipio de paicol sino también en los municipios aledaños, tiene convenios con hospitales, alcaldías y colegios de la región, sus vendedores se trasladan a los diferentes municipios ofreciendo los servicios a aquellas empresas que se consideran clientes potenciales de la organización.

5.2 MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de una organización, para ello toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno al igual que las fortalezas y debilidades del contexto interno de la organización social.

Una parte importante de la planificación estratégica hace referencia al direccionamiento estratégico siendo este un subproceso mediante el cual se formulan las finalidades y propósitos de una organización. Los elementos del direccionamiento estratégico se puede clasificar según su periodo de validez en:

- Lineamientos permanentes que son aquellos que cambian o se modifican exclusivamente cuando la organización así lo requiera, estos son: Misión: la cual hace referencia a la definición global y permanente del área de actividad de la empresa; principios y valores: que son el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.
- Los lineamientos semipermanentes que son aquellos que comprenden por su parte la visión: mediante la cual se define la imagen-objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado; por otra parte las políticas que fijan las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, definen cuales son las acciones preferibles o aceptables para el logro de los objetivos.
- Finalmente encontramos los lineamientos temporales que son aquellos que cambian o se modifican anualmente entre estos encontramos los objetivos: que definen las situaciones a ser alcanzadas en un periodo determinado y se establecen en función de alcanzar la imagen-objetivo plasmada en la visión; los indicadores: que son las variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas; las metas: que son los valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

Las oportunidades se generan a partir de los constantes cambios por tal razón se hace necesario un reconocimiento claro de estos cambios, es determinante para la planeación estratégica, con la cual se busca generar valor a la organización, en consecuencia se lleva a cabo un diagnóstico de la organización.

Mediante un diagnóstico interno y externo de la organización empresarial podemos identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, y así tener una idea clara del papel que juega la organización en el mercado, posibilitando de esta manera la identificación de un modelo de negocios exitoso para la organización.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa del diagnóstico estratégico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización empresarial, por tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta utilizada para analizar la situación externa e interna de la organización empresarial.

El análisis es en esencia, la etapa que permite situar a la organización en un contexto determinado reduciendo el universo de posibilidades que ofrece el mercado, por ello al hacer un análisis primeramente externo, basándose en la situaciones que vive el mundo actualmente en materia económica, política y social, la cual es de fundamental importancia para todas las organizaciones de nuestro contexto, asimismo se puede determinar más fácilmente la manera de operar en un mercado determinado, pues al estar sometidos a los cambios globales, el conocimiento las nuevas tendencias al igual las problemáticas que se viven, sirven en un buen sentido para tomarlos como referencia, aprovechando cada suceso y colocándolo de parte de la organización.

El diagnóstico externo o análisis externo se orienta encontrar oportunidades: siendo estas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades, y amenazas: todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades que afectan las capacidades fundamentales externas con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esas capacidades pueden ser: Tecnológicos, en donde se refiere a la tecnología empleada en el sistema de producción tanto de la organización empresarial como el de la competencia, así como también se debe mirar la tecnología en información; económicos, relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional, además también se tiene en cuenta la política económica del gobierno, la evolución de los precios y el nivel de la competencia, geográficos, relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales; productivos y comerciales, los

determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

El entorno empresarial son las fuerzas directas e indirectas que condicionan la vida de la empresa, su actuación y sus logros o fracasos, En el entorno directo de la empresa, podemos situar a los proveedores, a los clientes y a la competencia, y en el entorno indirecto; vinculado a la empresa pero con impacto mediato sobre ella: la tecnología, las leyes, la economía, la política, la geografía, las prácticas sociales. Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa.

Por otro lado se analizan de manera exhaustiva estas cinco fuerzas que estén directamente implicadas al sector en el que se desempeñan las organizaciones:

1. PRIMERA FUERZA: NUEVOS PARTICIPANTES. La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada, las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores.

En esta ocasión analizaremos las que afectan directa o indirectamente el sector en el que se encuentra la organización empresarial.

➤ **Barreras de entrada por costos:** Existe cierto tipo de comportamientos en los mercados en los cuales las empresas logran una ventaja competitiva sobre otras. En estos casos las empresas que pretenden competir con las empresas ya instaladas, deben adecuarse y tratar de llegar a niveles de producción con costos competitivos, pero por otro lado se debe analizar si la estructura de costos de la organización se debe a economías de escala en donde se logran niveles de producción enormes en comparación con pequeñas empresas. Esto trae como consecuencia que los costos de producción se reduzcan, este efecto se debe a que al aumentar la producción las empresas disminuyen el costo fijo unitario de cada producto. Por otro lado encontramos también que los costos se pueden disminuir debido al grado de experiencia que tengan los

colaboradores de la organización empresarial, dado que entre mayor sea la curva de aprendizaje de los colaboradores habrá una disminución en cuanto a los costos; también cabe mencionar que existen políticas de los gobiernos que a veces pueden dificultar el ingreso de nuevos participantes a los mercados a través de complicadas leyes y requisitos, también existen tipos de regulaciones que exigen una gran inversión de capital lo cual es una clara barrera de entrada.

- **Barreras de entrada por posicionamiento de los bienes o servicios:** Es el grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están posicionadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya son su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Existen otras dos barreras de entrada adicionales a las anteriores, que vale la pena mencionar la primera se trata de las altas inversiones que se requieren y la fuerza financiera del sector, en donde los nuevos participantes tienen que invertir grandes recursos financieros para competir en la industria, es decir que la inversión de capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización son elevadas, por mínimas que sean. En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. La segunda es la exclusividad de los canales de distribución, tratándose esta de la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, las empresas nuevas no

tienen relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de las empresas.

La respuesta de los rivales, hace referencia a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o brucas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

2. SEGUNDA FUERZA: PROVEEDORES. Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Las variables más significativas de esta fuerza y que analizaremos son las siguientes:

- Número de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías, ya que entre menos proveedores existan mayor es el grado de negociación.
- Existencia de productos sustitutos: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales, y si hay pocos que los sustituyan aumenta su poder de negociación.
- Representatividad de los clientes: Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, en la medida en que las ventas que hagan los proveedores a un cliente sean altas, mayor será su poder de negociación.
- Grado de importancia del producto del proveedor: entre mayor la importancia del producto del proveedor para las operaciones de la empresa, mayor será su poder de negociación.
- Diferenciación del producto del proveedor: Si los productos ofrecidos por los proveedores están diferenciados y avanzados de forma que implique un alto costo de cambio, mayor será su poder de negociación.
- Posibilidad de integración hacia adelante: en la medida en que el proveedor quiera y pueda integrarse hacia adelante, se puede convertir en una amenaza de entrada.

3. TERCERA FUERZA: COMPETIDORES DEL SECTOR. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

La rivalidad en un sector tendrá alta probabilidad de ser intensa si se da la interacción de algunos de los siguientes factores estructurales:

- Número de competidores del sector: Muchos o pocos, pero equilibrados, determinan una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo. Entre mayor número de competidores, mayor rivalidad habrá, y además esto dejará observar que las barreras de entrada son bajas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.
- Comportamiento de la demanda: Cuando la demanda decrece, la rivalidad entre las empresas existentes en un sector se incrementa o a la inversa, cuando la demanda crece la rivalidad se disminuye. Un lento crecimiento del sector determina una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo. El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil ya que las empresas pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado.

Costos fijos sectoriales: Si los costes fijos son elevados, obligan a las empresas a trabajar a plena capacidad, provocando una caída de precios cuando exista exceso de producción y una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo, además se producen

continuamente guerras de precios y de publicidad. Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costes fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.

- Niveles de diferenciación: Cuando las empresas del sector no han diferenciado sus productos, la elección del comprador se basa en el precio y en el servicio, hecho que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Los costes cambiantes, tienen el mismo efecto.
- Barreras de salida del mercado: Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:
 - Activos Especializados: activos altamente especializados para el negocio que tienen poco valor de liquidación o costes elevados de transferencia o conversión.
 - Costos Fijos de Salida: entre los que destacan los costes laborales.
 - Interrelaciones Estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa le conceda una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.
 - Barreras Emocionales: la oposición de la dirección a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

- Restricciones Sociales y gubernamentales: éstas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.

4. CUARTA FUERZA: SUSTITUTOS. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto.

La amenaza de los sustitutos es más peligrosa cuando el precio de un producto similar en el mercado desciende. Cuando hay más sustitutos disponibles, tanto la demanda como el precio de los productos se vuelven más elásticos. Cuando el precio de un sustituto desciende el fabricante del producto original no puede aumentar sus propios precios, o incluso se ve obligado a bajarlos. Hay sustitutos que están fuera de la industria del producto original, pero que sirven al mismo propósito.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
-
- Hay poca lealtad en los consumidores
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

5. QUINTA FUERZA: COMPRADORES. Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Algunas preguntas que ayudarán a analizar el poder de negociación de los compradores serán:

- ¿Los compradores del sector son pocos o son abundantes?.
- ¿Los volúmenes de compra son abundantes o son indiferentes con relación a todas las ventas de los proveedores? Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- ¿Los productos que adquieren los clientes son diferenciados o son más bien genéricos y se pueden adquirir en cualquier parte? Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- ¿Los costos de cambio de proveedor son altos? Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.
- ¿Los compradores tienen intenciones de integrarse hacia atrás? Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Lógicamente este poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la

integración hacia los sectores industriales del comprador.

- ¿Los compradores conocen a profundidad el sector? Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercados reales e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de obtener buenas utilidades, por tanto se hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Por otra parte el diagnóstico interno se hace con el fin de conocer las fuerzas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la empresa: Humanos, Técnicos, Comerciales y Financieros, pero también las capacidades directivas/administrativas, productivas/operativas al igual que la cultura organizacional.

Por último, como es de saberse cada organización tiene una cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de cada organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros completan la combinación de los elementos que forman la cultura de una compañía, es decir, la cultura organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas⁴. Para hacer una evaluación de la cultura organizacional es necesario tener en cuenta: Valores: filosofía y creencias compartidas de la

⁴SERNA GOMEZ, Humberto. Op. cit, P 105

actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans. - Héroe: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño. - Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa. - Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización⁵.

⁵Kreps. 1992

CAPITULO VI

6. DIAGNOSTICO

Para realizar la contextualización del trabajo se hizo necesario hacer un análisis interno y externo de la organización, estudiando cada uno de los componentes que los forman, para hacer un diagnóstico adecuado a la organización, obteniendo los siguientes resultados:

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

En las siguientes tablas se presentan los factores que influyen en la organización empresarial y la forma en que lo hacen, siendo cada uno de estos una oportunidad o una amenaza, al igual que el impacto que tienen en la organización.

La influencia de dichos factores se obtuvo mediante el estudio realizado al medio que se encuentra en los anexos al final del trabajo.

Tabla 1. Matriz POAM – Factor Económica

MATRIZ POAM						
FACTOR ECONÓMICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Apertura económica	X					
crecimiento del PIB		X				
Permanencias de petroleras			X			
Reducción de la inflación		X				

Fuente: Propia de estudio

Según los resultados de la tabla anterior, nos damos cuenta que el factor económico está jugando a favor de la organización, según estos resultados no se encuentran amenazas en él, cabe resaltar que solo se evaluaron los ítem que se consideraron en la sesión previamente realizada en la organización.

Tabla 2. Matriz POAM. Factor Social

MATRIZ POAM						
FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Desempleo			X			
Política salarial			X			
Seguridad y delincuencia						X

Fuente: Propia de estudio

El factor social nos muestra que existen tanto oportunidades como amenazas pero que a la vez no ejercen mayor presión en la organización.

Tabla 3. Matriz POAM. Factor Tecnológico

MATRIZ POAM						
FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Telecomunicaciones	X					
Facilidad de acceso a la tecnología		X				
Comunicaciones deficientes				X		
velocidad en el desarrollo tecnológico		X				
resistencia a cambios tecnológicos					X	

Fuente: Propia de estudio

En cuanto tiene que ver al factor tecnológico, encontramos que existen 2 oportunidades de medio impacto, 1 con impacto alto y 1 amenaza con impacto medio y 1 con impacto alto.

Tabla 4. Matriz POAM. Factor Geográfico

MATRIZ POAM						
FACTOR GEOGRÁFICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Calidad de vías	X					
Ubicación	X					
Transporte	X					

Fuente: Propia de estudio

En cuanto al factor geográfico, es el que a consideración en la sesión de grupo hay que aprovechar de mejor manera, pues todos los ítem evaluados representan una gran oportunidad para la organización, puesto que el municipio en donde se encuentra la organización cuenta con gran ubicación, vías y transporte, por ello los tres se consideran una oportunidad, sin dejar paso a las amenazas.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta el análisis interno de la organización en donde se evalúa cada área de la organización empresarial dándonos como resultado sus fortalezas y debilidades.

Tabla 5. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
DIRECTIVA	Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.	Estructura organizacional plana, por consiguiente es flexible y la comunicación fluye de manera natural; estas características ayudan en cierta medida a mejorar el funcionamiento de la empresa; al igual que permiten entre otras cosas potencializar la iniciativa del personal, incrementar la adaptabilidad en circunstancias de cambio.		X	
	Comunicación y control gerencial.	Por el tamaño de la organización empresarial, la autoridad está concentrada en el gerente. comunicación rápida y ágil			X
	Análisis interno.	Se desea conocer sus fortalezas y debilidades al igual la dinámica de operaciones	X		
	Evaluación y pronóstico del medio.	La organización reconoce la importancia de dicho estudio y por ello se encuentra en proceso de realización.	X		
	Uso de planes estratégicos.				
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	Rápida y ágil comunicación lo que hace que la información que se necesita para tomar decisiones sea rápida.	X		
	Sistema de toma de decisiones.	Las decisiones se toman en un tiempo mínimo.	X		

Fuente: Propia de estudio

Tabla 6. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las debilidades Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
DIRECTIVA	Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.	Por procesos no establecidos no se logra canalizar toda la iniciativa del personal, perdiéndose así la curva de aprendizaje y desaprovechando la flexibilidad que posee la organización empresarial.		X	
	Comunicación y control gerencial.	No cuenta con rangos de control y no se han definido los sistemas de evaluación y control.		X	

Fuente: Propia de estudio

Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
RECURSOS HUMANOS	Administración del personal.				
	Pertenencia	Ambiente laboral favorable, esto hace que se sientan comprometidos con la organización.			X
	Nivel de remuneración y Motivación	Salario justo y reconocimiento a la persona que mejor desempeñe las funciones que le corresponden.			X
	Ausentismo	El nivel de ausentismo en la organización es bajo.		X	
	Estabilidad y Rotación	El nivel de estabilidad de los empleados es alto.			X
	Accidentalidad	Bajos índices de accidentalidad y niveles adecuados de seguridad para el personal dentro de la organización.		X	
	Nivel académico y de experiencia	Nivel académico y de experiencia adecuado para las operaciones que se realizan en la organización.			X

Fuente: Propia de estudio

Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
RECURSOS HUMANOS	Administración del personal.	Inexistencia del proceso administrativo de personal.		X	
	Estabilidad y Rotación	La rotación no se realiza en la organización.		X	
	Accidentalidad	Funciones a realizarse fuera de la organización representan riesgos constantes para los empleados y la empresa.			X
	Nivel académico y de experiencia	Capacitación de manera muy regular.		X	

Fuente: Propia de estudio

Tabla 9. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCTIVA	Lealtad y satisfacción del cliente	Al prestar un buen servicio y con el personal idóneo hay preferencia por los clientes hacia la organización.			X
	Flexibilidad de la producción	Los servicios al tener características flexibles, se adaptan al gusto y preferencia de los clientes.			X
	Portafolio de productos	Portafolio de productos existente.			X
	Fuerza del producto y calidad	Se tiene prioridad por prestar un servicio con alta calidad.			X
	Valor agregado del producto	Los clientes son los que agregan el valor a la hora de adquirir el producto y ellos lo perciben así.			X

Fuente: Propia de estudio

Tabla 10. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
	Fuerza de los procesos	Inconvenientes en la estandarización de procesos para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización.			X
	Fuerza del producto y calidad	No formalización y documentación de la estrategia de calidad.		X	

Fuente: Propia de estudio

Tabla 11. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Fortalezas Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
FINANCIERA	Facilidad para salir del mercado	Facilidad para salir del mercado		X	
	Acceso a capital cuando se requiere	Buena relación financiera y cumplimiento con las obligaciones bancarias.			X
	Retorno de la inversión y rentabilidad	Buen retorno de la inversión y buena rentabilidad.			X
	Capital para satisfacer la demanda	Demanda satisfecha.		X	
	Liquidez y disponibilidad de fondos internos	Liquidez positiva y solvencia disponible.			X

Fuente: Propia de estudio

Tabla 12. Perfil de Capacidades Internas (PCI). Evaluación de las Debilidades Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	Acceso a capital cuando se requiere	Inexistencia de información financiera: no se conocen los indicadores de capacidad de endeudamiento.		X	
	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	Sin información sobre la capacidad de endeudamiento.			X
	Capital para satisfacer la demanda	No se tienen proyecciones a futuro con respecto a la demanda.			X

Fuente: Propia de estudio

6.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En este punto analizamos las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, en primera medida tenemos a los nuevos competidores, en donde la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada las cuales pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores, también se encuentra el Alto nivel de inversión requerido, las Regulaciones del mercado y el acceso a canales de distribución son unas de las variables que posibilitan nuevos competidores; los proveedores, Un mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, esto aún se complica más si los insumos son claves, no tienen sustitutos, son difíciles de sustituir, o son pocos y de alto costo, si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante compitiendo con su cliente será una mayor amenaza en el sector; Encontramos también a los competidores del sector o rivales, Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable; por otro lado encontramos los sustitutos, Los productos sustitutos ponen un límite superior al precio que se puede cobrar por un producto, limitando la rentabilidad de un mercado por ultimo analizamos a los compradores, Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

En la siguiente tabla se resumen los resultados del análisis realizado a dichas fuerzas y en anexos se podrá encontrar el estudio realizado de manera más exhaustiva.

Tabla 13. Resumen de los resultados del Análisis

INTENSIDAD DE LAS FUERZAS DEL SECTOR	
NUEVOS COMPETIDORES	2,18
PROVEEDORES	4,17
RIVALES	2,20
SUSTITUTOS	1,4
COMPRADORES	3,52

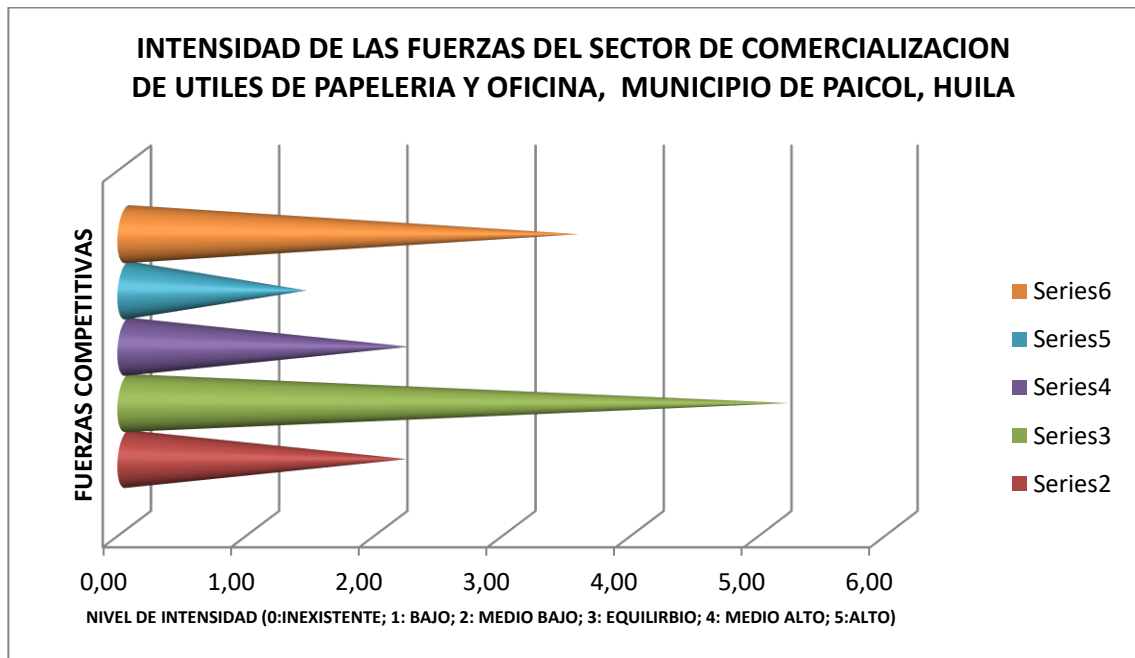
Fuente. Propia de estudio

Tabla 14. Nivel de intensidad

INEXISTENTE	MUY BAJA	BAJA	EN EQUILIBRIO	ALTA	MUY ALTA
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fuente. Propia de estudio

Gráfica 1. Intensidad de las fuerzas del sector de comercialización de útiles de papelería y oficina, municipio de Paicol, Huila



Fuente: Propia de estudio

Con los datos de la anterior podemos concluir:

- Que la mayor intensidad la tiene los proveedores, con un valor de 4,17, según la información recolectada esto se debe a que en este sector los proveedores son pocos por las regulaciones que el gobierno impuso a la importación de piezas de repuestos, además de no poder conseguirlas de segunda.
- Contrario de la anterior los sustitutos se encuentra con el menor valor 1,4; esto quiere decir que en este sector son muy pocos los sustitutos existentes, de lo que se deduce que los sustitutos no son considerados una amenaza para la empresa.
- La segunda fuerza que obtuvo un puntaje alto, son los compradores, con 3,52; dado que los compradores poseen mucha información con respecto a los productos que adquieren en este medio, esto los hace una amenaza permanente.
- Los rivales por su parte tuvieron una puntuación de 2,20, aunque la calificación es baja, no debe dejarse de lado ya que si analizamos el sector, se evidencia la amenaza que estos constituyen, puesto que son muchas las empresas que laboran de manera ilegal, sin cumplir con ninguna exigencia y esto se convierte en un gran riesgo para la organización.
- Por ultimo encontramos a los nuevos competidores que aunque no obtuvieron el menor puntaje ocuparon el segundo con un 2,18; esta claro que aunque no existen barreras fuertes de entrada existen algunas limitaciones que hacen poco atractivo el sector, mas sin embargo hay que estar pendiente de dicho factor.

CAPITULO VII

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según la información recolectada mediante el diagnostico estratégico, la organización empresarial es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de papelería y de oficina, en el municipio de Paicol y municipios aledaños.

Ofrece el servicio a la comunidad en general y a empresas con las que contrae contratos, con una excelente atención al cliente ya que cuenta con colaboradores idóneos que ofrecen una atención cálida, amable y rápida, ofreciendo al cliente las mejores posibilidades para que adquieran lo que están buscando de manera satisfactoria.

Se realizó una sesión de grupo en donde se analiza la información recogida y se llega por acuerdo de los integrantes de la sesión que la **Misión** para la organización empresarial Coopy Centro queda de la siguiente manera:

7.1 MISIÓN

Somos una empresa cumplida y responsable, dedicada a comercializar productos de papelería y de oficina, para empresas y comunidad en general, ofreciendo variedad y calidad en nuestros productos y servicio, a precios competitivos, generando un beneficio directo al cliente.

Para generar la visión de la organización empresarial se citó nuevamente a una sesión de grupo en donde los participantes de dicha sesión opinaron y sugirieron establecerla teniendo en cuenta lo siguiente:

La organización empresarial Coopy Centro quiere llegar a ser una empresa que obtenga buena rentabilidad, logrando generar mayor empleo a la comunidad en general.

Con lo anterior la visión sugerida para la organización empresarial Coopy Centro quedara así:

7.2 VISIÓN

Coopy centro, será para el año 2020 una empresa con buena estructura administrativa y comercial, eficientes y confiables para clientes y proveedores, generando empleo a la comunidad en general.

Coopy centro, será para el año 2020 una empresa enfocada en venta de fotocopias y distribución de productos de papelería para organizaciones, será una empresa con buena estructura administrativa y comercial, eficientes y confiables para clientes y proveedores, generando empleo la comunidad en general.

Según la misión y visión anteriormente sugeridas para la organización empresarial Copy Centro, los valores que presiden el comportamiento de esta organización son:

7.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Cumplimiento: trabajar en forma armonizada y disciplinada, optimizando el tiempo para lograr lo planeado y lograr entregar a tiempo lo requerido, al igual que los objetivos y metas de las áreas y de la organización.

Honestidad: Actuar con transparencia en cada una de las actividades que se emprenden y realicen dentro de la organización.

Respeto: en todas y cada una de las relaciones interpersonales que se desarrollan con clientes internos y externos de la organización.

Tolerancia: Admitir las ideas y opiniones distintas a las propias y discutir las con respeto, así como también entender la posición del cliente en cualquier circunstancia.

Responsabilidad: Trabajar cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la organización para lograr el progreso integral de las labores.

7.4 POLÍTICAS

La organización empresarial Coopy Centro Huila, se compromete a satisfacer las necesidades de los clientes, a garantizar servicios de excelente calidad con precios competitivos, que sean ampliamente perceptibles y estén fuertemente posicionados en la mente del consumidor. Trabajando constantemente en la mejora continua de la organización.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Alcanzar la rentabilidad, productividad, competitividad de la empresa.
- Lograr reconocimiento de la empresa en el ámbito regional y nacional, aumentando de esta manera su proyección financiera y visibilidad social.

7.6 INDICADORES Y METAS

En la siguiente tabla se muestran para cada uno de los objetivos sus respectivos indicadores y metas, para medir si la organización empresarial cumple o no con dichos objetivos.

Tabla 15. Objetivos, Indicadores y Metas

OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Promover la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad antes de impuestos/utilidad total • Utilidad neta/ utilidad total • Utilidad operacional/ ventas. • Utilidad operativa/activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la utilidad antes de impuestos en un 20% en el próximo un año. • Durante el año 2015 aumentar la utilidad neta en un 15%. • En el primer semestre del año 2015 aumentar la utilidad operacional en un 25%. • Incrementar la utilidad operativa en un 25% en el próximo año.
Dar a conocer la empresa en el ámbito regional y nacional, aumentando de esta manera su proyección financiera y visibilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de campañas publicitarias ejecutadas/ número total de campañas proyectadas. • Ventas mensuales/ ventas totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar en el año el 70% de las campañas proyectadas. • Generar un incremento de las ventas en un 50% en el próximo semestre.

Fuente: Propia de estudio

7.7 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la matriz DOFA en la que se muestran las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización empresarial, y en donde se plantean diferentes estrategias para aprovechar oportunidades y fortalezas, así como también mejores formas de enfrentar las debilidades y amenazas.

Tabla 16. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y control gerencial. 2. Pertenencia. 3. Nivel de remuneración y Motivación. 4. Estabilidad y Rotación. 5. Flexibilidad de la producción. 6. Portafolio de productos. 7. Fuerza del producto y calidad. 8. Valor agregado del producto. 9. Acceso a capital cuando se requiere. 10. Retorno de la inversión y rentabilidad. 11. Liquidez y disponibilidad de fondos internos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento. 2. Capital para satisfacer la demanda. 3. Fuerza de los procesos. 4. Accidentalidad. 5. Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura económica 2. Telecomunicaciones 3. Calidad de las vías 4. Ubicación 5. Transporte. 6. Lealtad y satisfacción del cliente. 	<p>ESTRATEGIAS (FO) maxi – maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de penetración; para las oportunidades 4, 5, y 1 y para las fortalezas 10, 11, y 12. 2. Estrategia de desarrollo del mercado para las oportunidades 1, 2, 4, 5, y para las fortalezas 2, 3, 4 y 8. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)mini – maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de procesos documentados para las debilidades 1, 2, 3, 5 y para las oportunidades 1 y 2. 2. Estrategia de integración y diversificación para las debilidades 4 y para las oportunidades 1, 4, y 5
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. comunicaciones deficientes. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)maxi – mini</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de apoyo a la diferenciación, para las fortalezas 2, 3, 8, 9, 10 y 12 y la amenaza. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)mini – mini</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de segmentación, para las debilidades 3, 4 y 5 y para las amenazas 1.

Fuente: Propia de estudio

En en siguiente tabla mostraremos tanto los objetivos como las estrategias y analizaremos cuál de ellas ayudan con mayor fuerza a la consecución de los mismos:

Tabla 17. Objetivos y Estrategias

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Objetivos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Estrategias</div>	Impulsar la excelencia, productividad y competitividad de la empresa ligando la calidad de atención.	Promocionar la empresa en el ámbito regional y nacional, aumentando de esta manera su proyección y visibilidad social y económica.
Estrategias de penetración	X	
Estrategia de desarrollo del mercado	X	X
Implementación de procesos documentados	X	X
Estrategia de diversificación por productos.	X	X
Estrategia de apoyo a la diferenciación	X	X
Estrategias de segmentación		

Fuente: Propia de estudio

7.8 ESTRATEGIAS

Según la tabla anterior las estrategias que más ayudan a la consecución de cada uno de los objetivos son las siguientes:

1. Estrategia de desarrollo del mercado: consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.

Debemos ampliar la cobertura, buscando nuevos mercados para aumentar las ventas y el crecimiento de la organización empresarial.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Incrementar las ventas: establecer mecanismos de crédito a los clientes.
 - Llegar a otros mercados: ofrecer los servicios y productos que expende la organización empresarial en municipios aledaños tales como La Plata, Tesalia, Pacarni entre otros.
2. Implementación de procesos documentados: realizar un plan de acción en donde se establezcan cada uno de los procesos y procedimientos a llevar a cabo por cada una de las dependencias de la organización empresarial.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Elaborar un documento que contenga procesos y procedimientos: con este documento se pretende estandarizar los procedimientos que se realizan en la organización empresarial y de esta manera aprovechar al máximo la curva de aprendizaje.
3. Estrategia de diversificación por productos derivados: esta estrategia implica vender los productos derivados de la cadena de operaciones en distintos mercados.

Necesitamos que los productos que tienen menor rotación lleguen a otros mercados para impulsar su venta.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Dar a conocer los productos de menor salida: brindar información de dichos productos mediante volantes y visitas a municipios cercanos.

4. Estrategia de apoyo a la diferenciación: no causa cambios en el producto mismo, esta estrategia está sustentada en algo que va acompañando al producto, ejemplo de ello es el servicio, créditos, entre otros.

Debemos contar con el mejor personal en atención al cliente, de modo tal que al ser atendidos se sientan a gustos y logren adquirir el producto sintiendo gran satisfacción que deseen regresar a comprar.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Implementar un servicio pos-venta: realizar seguimiento al producto – servicio que se vendió, para saber el grado de satisfacción del cliente.
- Capacitar al personal: brindar a los empleados los espacios necesarios para ser capacitados en atención al cliente.

CAPITULO VIII

8. LECCIONES APRENDIDAS

En la medida en que se va ejecutando el trabajo existen diversos factores que influyen en la elaboración del mismo, por ello en este apartado se hace un análisis de cada una de las dificultades que se encontraron para llevar a cabo su preparación.

Tal vez el factor que influye de manera sustancial y que hizo que este trabajo no se llevara a cabo en el tiempo estipulado fue el no poder disponer del tiempo de cada persona que influía o que se necesitaba para poder avanzar de manera continua con el mismo, no obstante se trataba de tener paciencia y lograr ajustarse a la disponibilidad de tiempo que tanto propietario como empleados tienen para lograr llevar a cabo las sesiones y obtener la información que se requiere.

Otra dificultad que se presento fue la distancia, pues la empresa donde se realizó la práctica profesional se encuentra ubicada en el departamento del Huila por consiguiente el asesoramiento del trabajo se realiza mediante correos electrónicos vía internet, por tal razón se deben hacer viajes a la universidad para entrevistarse directamente con los profesores para aclarar dudas y disminuir el grado de dificultad de este proceso.

Este tipo de dificultades se dan porque en muchas ocasiones no se tienen en cuenta todo tipo de factores que pueden influir tanto positivamente como negativamente, por ello se hace necesario realizar un análisis minucioso de todos los pro y contras que lleva la elaboración de todo trabajo.

No obstante hubo cosas interesantes, el enfrentarse a condiciones a las cuales uno no tenía control hizo que se aprendiera a tomar decisiones de otro tipo y bajo otras circunstancias, al igual que fue interesante la experiencia de enfrentarse al mundo real, fuera del campus universitario, es allí en donde se comprende verdaderamente la teoría recibida en cada clase a lo largo de la carrera, el

verdadero aprendizaje en muchas ocasiones se da en la experiencia, en la elaboración consiente de estos trabajos, que son la mejor manera de poner a prueba los conocimientos transmitidos por los profesores.

Es indispensable mencionar también lo aprendido gracias de las personas que están incluidas en el proceso, asesores, colaboradores de la empresa, personas a las que se tubo que entrevistar además de amigos y compañeros que ya han vivido esta experiencia, todos ellos aportan de manera significativa al aprendizaje tanto educativo como ético, en muchas ocasiones hablar con personas experimentadas nos da una retroalimentación enriqueciéndonos en todos los sentidos profesional y humanamente.

CAPITULO IX

9. CONCLUSIONES

Dado el diagnostico que arroja el análisis de la situación interna y externa de la organización empresarial Coopy Centro Huila, se identifica la ausencia del direccionamiento estratégico, lo que ha dificultado la realización de las actividades de la organización.

La organización empresarial Coopy Centro Huila, no tiene definidas estrategias organizacionales esto hace que presente problemas de tipo administrativo a nivel interno, por ende no desarrollan sus actividades y su objeto social de manera adecuada.

De acuerdo a la información recolectada la ubicación geográfica de la empresa es un componente clave para lograr establecer un factor competitivo frente a sus rivales.

Con el diagnostico se puede concluir que la organización empresarial Coopy Centro Huila, debe enfocarse en la satisfacción del cliente, generando confianza y preferencia.

CAPITULO X

10.RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el sector en el que se desenvuelve la organización y para lograr la permanencia de esta en el mercado se hace necesario hacer permanente énfasis en la atención al cliente, para que estos se sientan con deseos de regresar a la organización y así generar preferencia ante la competencia.

De acuerdo al modelo de negocio el cual se encuentra la empresa, dado que se basa en la prestación de un servicio es necesario que se cuente dentro de la misma con un equipo de profesionales idóneo en las diferentes áreas de la organización. Igualmente es indispensable que a este mismo equipo de trabajo se le brinden la posibilidad de estar actualizados en los temas que a cada uno le competen, con el objetivo de mantener un personal totalmente capacitado y poder brindar un servicio de calidad.

Es indispensable que la organización empresarial cuente con unos procesos establecidos, para poder aprovechar de la mejor manera la estabilidad laboral con la que cuentan los empleados de la organización y de esta manera aprovechar la curva de aprendizaje que estos adquieren en la empresa.

Dado la situación del sector en donde opera la empresa es de vital importancia desarrollar un plan de acción para posicionar a la organización empresarial Coopy Centro Huila, además para atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización, de esta manera convertir a Coopy Centro Huila en una empresa competitiva en un mercado tan competido.

Precisar y profundizar los aportes del presente trabajo a fin de generar un plan estratégico pertinente para la realidad y pretensiones de la organización.

Una vez se obtenga el plan estratégico de la organización, es necesario pensar en el diseño de una estructura, cultura y sistema tecnológico pertinente para la implementación del plan formulado.

Una vez se inicie el proceso de implementación, resulta de importancia evaluar y controlar la ejecución del plan estratégico formulado, ello a fin de actualizar permanentemente las propuestas de mejoramiento de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Balance 2013 y Perspectivas 2014 Diciembre 2013. cee@andi.com.co

DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL. Guía Análisis DOFA. Elaborado por Xiomara Ruiz Ballén de la Universidad Nacional de Colombia. Julio 2012

FRANCES, Antonio. Estrategia para la empresa en América latina.

----- . Estrategia para la Empresa. Año 2001. P. 50 – 51

MINTZBERG, Henry. Biblioteca de Planeación Estratégica.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Guía para el direccionamiento estratégico, Séptima Edición.

<http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

<http://prezi.com/fdiavrql4bqz/lineamientos-estrategicos/>

<http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-29-11-2013>

http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf

<http://www.dane.gov.co/>

<http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

<http://www.portafolio.co/opinion/analisis-retos-economicos-el-2014>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm

ANEXOS

ANEXO A.
GUÍAS DE TRABAJO – PRIMERA GUÍA DE TRABAJO
– FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

1. GUIAS DE TRABAJO

1.1 PRIMERA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (PRIMERA PARTE)

1. Elaborar a profundidad el marco teórico sobre diagnóstico estratégico incluyendo:
 - a. Concepto de diagnóstico estratégico.
 - b. Diagnóstico externo.
 - i. Concepto.
 - ii. Concepto de entorno.
 - iii. Tipologías del entorno.

1. Entorno general: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.

2. Entorno específico: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 - c. Diagnóstico interno.
 - i. Concepto.
 - ii. Ámbitos del diagnóstico interno.

1. Capacidades directivas/administrativas: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
2. Capacidades comerciales: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
3. Capacidades de producción/operativas: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
4. Capacidades de talento humano: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.

5. Capacidades financieras: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 6. Cultura organizacional: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
-
2. **DIAGNÓSTICO EXTERNO (PRIMERA ACTIVIDAD):** De la totalidad de las variables de análisis del entorno general, seleccionar aquellas que más ejerzan influencia en las operaciones y obtención de objetivos de la organización, estas serán las variables del entorno general que se diagnosticarán. Para realizar esta selección es necesario tener claro cuáles son estas variables y a partir de este conocimiento se debe diseñar y ejecutar una reunión con los principales líderes de la organización y con las personas que más conozcan su dinámica de funcionamiento, esto para seleccionar objetivamente las variables que ejerzan un mayor influjo.
 3. **DIAGNÓSTICO INTERNO (PRIMERA ACTIVIDAD):** Recabar toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (directiva, financiera, talento humano, competitiva/comercial, tecnológica/productiva), de tal forma que, a través ésta se pueda generar un diagnóstico detallado e identificar las fortalezas y amenazas de la institución.

Para recabar dicha información, en primera instancia se debe diseñar un cuestionario con una serie de indagaciones genéricas (retomar el modelo que se presenta en el texto de Humberto Serna y adaptarlo a las condiciones y características de la organización), que permitirá la agilización del proceso e identificar los factores internos específicos que se podrán evaluar con las respuestas respectivas. Una vez se tenga el cuestionario diseñado, estructurar y ejecutar una reunión con los principales líderes de la organización y con las personas que más conozcan su dinámica de funcionamiento, esto para obtener información objetiva de las capacidades internas de la organización.

ANEXO B

1.2 SEGUNDA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (SEGUNDA PARTE)

- DIAGNÓSTICO EXTERNO (SEGUNDA ACTIVIDAD)

Una vez definidas las variables del entorno general que ejercen un impacto importante sobre las operaciones de la organización objeto de estudio, debes recolectar información primaria o secundaria sobre las mismas, ello para obtener un documento sobre el comportamiento del entorno general de tu organización.

Para esta actividad utilizarás el modelo de análisis de tendencias nacionales. Partiendo de la premisa de que “el comportamiento del pasado nos permite entender el comportamiento futuro de una variable”, el análisis de tendencias es un modelo mediante el cual se investiga el impacto de los eventos pasados y presentes sobre el futuro de las variables objeto de análisis, tratando así de hacer proyecciones del entorno sobre el cual operará la organización. Cabe resaltar que se tratará de analizar las tendencias para un ámbito nacional (departamental).

Ahora bien, en el desarrollo de este punto es de gran importancia, definir previamente un listado de fuentes a las cuales se puede acudir para obtener la información necesaria. Por ejemplo: sitios físicos y/o virtuales de los ministerios nacionales o secretarías departamentales/municipales, DANE, Banco de la República, DIAN, diferentes entidades de la banca comercial, universidades, bibliotecas, Agustín Codazzi, SENA, cámaras de comercio y otras entidades públicas o privadas en general, así como la aplicación de cuestionarios o entrevistas a expertos en los temas económicos, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales. Cabe resaltar que la información que presentan las entidades anteriormente mencionadas incluye ya el análisis de tendencias

realizado. Para ejemplificar el documento que debes obtener adjuntamos un ejemplo.

- DIAGNÓSTICO INTERNO (SEGUNDA ACTIVIDAD).

Una vez hayas recabado toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (directiva, financiera, talento humano, competitiva/comercial, tecnológica/productiva), debes identificar todas las fortalezas y debilidades de cada una de tales capacidades internas, ello a través de un análisis exhaustivo de la información anteriormente obtenida.

Llevarás a cabo una o varias sesiones de grupo, con el fin de generar lluvias de ideas y consensos sobre las principales fortalezas y debilidades de la organización, y paralelamente, se puede utilizar una herramienta denominada “análisis de impactos” para sistematizar las conclusiones generadas, tal herramienta clasifica los resultados obtenidos de cada factor a evaluar e indica su nivel de impacto sobre la organización (positivo o negativo) y describe que tipo de oportunidad o amenaza se deriva de este. (Anexamos un formato y ejemplo del análisis de impactos)

Es de resaltar, que los participantes de las sesiones de grupo, serán los miembros de la organización, en tanto que, son ellos quienes en última instancia, conocen a profundidad el funcionamiento y dinámica de la organización.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las capacidades internas, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

ANÁLISIS EXTERNO:

ASPECTO ECONÓMICO

APROXIMACIÓN AL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL, GEOGRÁFICO, Y TECNOLÓGICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA - COLOMBIA APLICADO AL SECTOR COMERCIAL

1. VARIABLES ECONÓMICAS

- **Producto interno bruto (PIB):** los componentes del PIB en cuanto a la demanda presentaron variación positiva: 16,9 % en la formación bruta de capital, 6,9 % en las exportaciones y 5,6 % en el consumo final. Comparados con el primer trimestre de 2013. Las cifras correspondientes a la demanda a precios constantes para el primer trimestre de 2014 evidencian que el consumo final registró una variación de 5,6 % respecto al mismo periodo del año anterior. Esta variación se explica por el crecimiento del consumo final del gobierno en 7,5 % y del consumo final de los hogares en 5,1 %.

El crecimiento del PIB en lo que va corrido del 2014 estaría estimulado gracias a la confianza que hay en la economía no solo para invertir, sino para tener un mejor desempeño de sectores como transporte, comercio, construcción, minería y servicios financieros; también se puede decir que el comportamiento de la inversión privada ayuda en gran parte a este resultado dado que la participación de esta, está alrededor del 30 por ciento del PIB y es uno de los elementos para elevar el crecimiento potencial del país”.

El crecimiento del PIB se ha distribuido de la siguiente manera: principal impulso al crecimiento provino de la construcción, que avanzó 17 por ciento, gracias a las obras civiles y a las edificaciones privadas, el segundo puesto fue ocupado por actividades de servicios sociales, comunales y personales, con 6,3 por ciento, el agro creció 6,1 por ciento, gracias al fuerte dinamismo del café, muy de cerca le siguen los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con un crecimiento del 6 por ciento, en cuanto al comercio, restaurantes y hoteles –uno de los sectores con mayor peso en la economía por su generación de empleo–, el crecimiento fue de 5,6 por ciento. En

esta misma proporción fue el aumento de la actividad mineroenergética. Si bien el carbón aumentó 33 por ciento, hubo un estancamiento en la producción petrolera y mientras tanto, la industria, que duró varios trimestres en rojo, volvió a levantar cabeza, con un crecimiento de 3,3 por ciento, aunque el comportamiento al interior de la actividad manufacturera es heterogéneo, por ultimo tenemos el menos dinámico que fue el suministro de gas, electricidad y agua, con 3,1 por ciento.

PIB DEPARTAMENTO DEL HUILA: La Contribución al **PIB** del **2011** fue de 1,8% y en al año 2010: 1,9%. En el año 2013 la composición del PIB en el Huila estuvo dada por construcción 20,1%, Explotación de minas y canteras 19,3, Actividades de servicios sociales, comunales y personales 14,8; Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 11,8; Comercio, reparación, restaurantes y hoteles 9,1 y otros 24,7. Los recursos para Huila pasaron de \$1.004 billones en 2010 a \$1,219 billones en 2014, esto representa un incremento del 21%. El presupuesto de inversión de la Nación para los proyectos del departamento en 2014 aumentaron en 52,4% con respecto a 2010, esto significa un incremento de \$303 mil millones.

- **Tasas de interés:** el sistema financiero colombiano en lo que va corrido del 2014 ha presentado un comportamiento favorable y una recuperación en sus resultados debido a la menor volatilidad observada en los mercados financieros, que se reflejó en un desarrollo positivo de los portafolios de inversión.

Este comportamiento estuvo acompañado de un buen desempeño de la cartera, lo que permitió que las utilidades del sistema financiero en su conjunto presentaran un crecimiento de \$5.28 billones frente al cierre de enero de 2014.

Ahora bien, dado los resultados del PIB la Junta Directiva del Banco de la República aumentó en 25 puntos básicos las tasas de interés elevándola hasta 3.50%. De acuerdo con la máxima autoridad monetaria la decisión responde a los buenos indicadores de la economía colombiana y a la recuperación de varios indicadores. Cabe recordar que el aumentos en las tasas de interés se da luego de un año en el que estuvieron estables en un 3.25%.

Según el Banco de Bogotá, “tres trimestres consecutivos con tasas de crecimiento anuales superiores a 5 por ciento incrementan la probabilidad de una política monetaria más contractiva a la prevista, que lleve la tasa de intervención más allá de 4,25 por ciento para el cierre de 2014”.

En lo que respecta al Huila con lo que tiene que ver con las tasas de interés los bancos que tienen sede en el departamento se rigen igual que en toda la nación por el banco de la república y la superintendencia financiera. Aunque existen cooperativas estas manejan una tasa de interés del 3,0% EA.

- **Inflación:** La variación de precios al consumidor de enero pasado hizo que la inflación anual volviera a ubicarse por encima del 2 por ciento, esto es dentro del rango meta del Banco de la República.

El IPC en el primer mes de este año avanzó 0,49 por ciento, 0,19 puntos por encima del dato registrado en el mismo periodo del 2013. Así, este valor no quedó muy lejos de lo que se esperaba. Según la encuesta de expectativas del Emisor, los expertos estimaban, en promedio, que la inflación del mes estaría en 0,55 por ciento, la inflación de los últimos 12 meses volvió a ‘meterse’ en el rango meta del Banco de la República, que está entre 2 y 4 por ciento.

Los gastos en transporte fueron los que más contribuyeron al aumento en la inflación, pues su incremento en el mes fue de 1,08 por ciento y eso debido al aumento en el costo de la gasolina que tuvo un alza de 119 pesos; entre tanto, los alimentos tuvieron una variación de sus precios de 0,82 por ciento en el mes, en donde el mayor aumento correspondió a las frutas (6 por ciento). Una variación similar hubo en la salud, pues su índice de precios aumentó 0,8 por ciento, en especial por los gastos de aseguramiento privado. Los demás segmentos tuvieron aumentos inferiores al promedio.

En comunicaciones, los precios aumentaron 0,3 por ciento, mientras que en vivienda, el rubro que más pesa dentro del gasto de las familias, el aumento fue de 0,2 por ciento.

En contraste, la educación y la diversión tuvieron variaciones negativas en enero, según los datos del DANE. En términos generales, el mayor aumento en los precios se sintió en las familias de bajos ingresos, pues el IPC para este grupo aumentó 0,54 por ciento, le siguen los estratos altos, en donde la variación fue de 0,5 por ciento, mientras tanto, la inflación para la clase media fue de 0,45 por ciento.

La variación de precios en las ciudades estuvo dada de la siguiente manera, Bucaramanga fue la ciudad con el mayor aumento en los precios de la canasta familiar, con 0,88 por ciento en enero, le siguen Neiva, con 0,58 por ciento, Manizales, con 0,57 por ciento, y Bogotá, con 0,54 por ciento, las otras dos ciudades por encima del promedio fueron Cali y Montería.

2. VARIABLES SOCIALES

- **Desempleo:** En mayo de 2014 la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 8,8 %, lo cual evidencia una reducción de 0,6 puntos porcentuales respecto a 2013.

Así mismo en mayo de 2014 a nivel nacional hubo 21,4 millones de personas ocupadas, lo que representa 156 mil ocupados más en comparación con mayo de 2013; por su parte, en las 13 principales ciudades la tasa de desempleo fue de 10,0 % siendo inferior en 0,4 puntos porcentuales en comparación con el mayo de 2013 cuando se ubicó en 10,4 %.

En el trimestre móvil correspondiente a marzo – mayo de 2014, la tasa de desempleo fue de 9,2 %, ésta disminuyó 0,7 puntos porcentuales en comparación con el mismo período de 2013 cuando fue de 9,9 %. Como lo muestra el cuadro.

Indicadores de mercado laboral por ciudad					
Trimestre móvil					
Marzo - Mayo 2014					
Ciudad	TGP	TO	TD (2014)	TD (2013)	Variacio TD
Cúcuta AM	63,3	53,3	15,8	16,6	-
Armenia	64,5	54,4	15,7	15,6	+
Pereira AM	62	53	14,5	13,5	+
Quibdó	57,8	49,8	13,7	19,4	-
Florencia	60,2	52	13,6	11,5	+
Cali AM	65,9	57	13,5	15,7	-
Popayán	58,9	50,9	13,5	17,4	-
Ibagué	67,5	58,8	12,8	14,1	-
Pasto	66,7	58,9	11,8	11,1	+
Tunja	64	56,7	11,5	12,1	-
Villavicencio	63,1	55,9	11,4	12,2	-
Neiva	66,7	59,4	11	12,1	-
Manizales AM	60,9	54,3	10,9	12,2	-
Santa Marta	62,1	55,6	10,6	10,4	+
Montería	63,9	57,3	10,4	12	-
Medellín AM	66,1	59,4	10,1	12,2	-
Total 23 ciudades	66,8	60,1	10,1	11,1	-
Total 13 áreas	67,3	60,6	9,9	10,9	-
Riohacha	64,8	58,4	9,8	10,6	-
Sincelejo	63,8	57,6	9,6	10,4	-
Cartagena	60	54,8	8,7	11,1	-
Valledupar	62,3	57	8,5	11,1	-
Bogotá DC	72	65,9	8,4	8,6	-
Bucaramanga AM	71,9	66,1	8,1	10,2	-
Barranquilla AM	58,6	54,3	7,4	7,9	-

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

Sobre las cifras de empleo, se dice que para el trimestre marzo – mayo, en 18 de las 23 ciudades se redujo la tasa de desempleo y 7 de ellas presentaron cifras de un dígito: Riohacha, Sincelejo, Cartagena, Valledupar, Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla. En el mismo trimestre de 2013 solamente dos ciudades presentaban tasas de desempleo de un dígito”.

En este trimestre móvil la tasa de desempleo de las 13 áreas fue de 9,9 % mientras que en el mismo período de 2013 fue de 10,9 %; en las cabeceras la tasa de desempleo fue de 10,1% disminuyendo 0,9 puntos porcentuales al compararse con el mismo período del año anterior cuando se ubicó en 11,0 %.

La tasa de desempleo en el resto fue de 5,4 % presentando una disminución de 0,6 puntos porcentuales si comparamos con el mismo período del 2013, cuando se ubicó en 6,0 %.

En cuanto al total nacional, en el trimestre móvil marzo – mayo de 2014, el número de empleados particulares creció 4,9 % y los trabajadores por cuenta propia crecieron 1,8 %, respecto al mismo período de 2013.

DESEMPLEO EN EL HUILA: La tasa de desempleo en el último trimestre del año 2012 fue de 11,2%; en el mismo trimestre del año 2013 fue del 10,1%; es evidente que ha habido una variación positiva ya que en el año inmediatamente anterior hubo una disminución en lo que respecta al desempleo en el departamento.

3. VARIABLES TECNOLÓGICAS.

- **Tecnología utilizada en la organización empresarial:** la organización en cuanto tiene que ver con tecnología siempre ha utilizado la mejor, por lo cual se considera adecuado para su funcionamiento, se opera bajo condiciones de normalidad con la tecnología que se maneja debido al tamaño de la organización, no obstante hay que resaltar que en tanto la organización va creciendo tanto en estructura como en comercialización habrá que ir instalando una tecnología acorde a las exigencias del medio tecnológico que contribuyan a mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones que se realizan en la organización empresarial.

La organización cuenta con humanware, hardware y software de calidad, en tanto se manejan de manera adecuada y por personal idóneo la tecnología dura y

blanda, lo que respecta a infraestructura física se posee una instalación apropiada para las labores.

A nivel general se puede destacar que el nivel tecnológico se presenta al nivel de las empresas de la competencia en el sector de actividad.

- **Obsolescencia de la tecnología actual:** teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, la organización empresarial no presenta grandes problemas en lo que respecta a tecnología, en tanto podemos decir que la empresa no presenta dificultades en estos aspectos.
- **Importancia de la tecnología en el sector de actividad:** En el sector que se desempeña la organización empresarial impacto de la tecnología se considera alto, ya que desde hace no muchos años atrás, la tecnología ha avanzado substancialmente y esto ha hecho que la competencia crezca de manera considerable, por ello es de gran importancia estar siempre atentos a todo cambio que se genere pues lo más seguro es que no se quede estática, sino que siga evolucionando para entregar cada día más modernos y avanzados sistemas tecnológicos que generaran impactando al sector comercial; por tanto se debe de estar muy atento a todo aquello que esté relacionado con tecnología.
- **Disponibilidad de TIC en el Huila:** los municipios que cuentan con fibra óptica en el departamento del Huila son: Campoalegre, Garzon, Neiva y Pitalito, estos equivalen a un 11%; sin embargo se espera que para cuando termine el 2014 los 33 municipios restantes del departamento cuenten con este servicio y así alcanzar el 100%.

4. VARIABLE GEOGRÁFICO

- **Infraestructura vial:** el Huila cuenta con 10.972 km de red vial. 58 km de red primaria concesionada, 751 km de red primaria no concesionada, 1.663 km de red secundaria y 8.500 km de red terciaria.

Algunas de las vías que aún se encuentran en proceso de realización son:

- Concesión Neiva – Espinal – Girardot
- Transversal del Libertador (Popayán – La Plata)
- Corredor del Paletará (Popayán– Paletará– Isnos)

- **Ubicación geográfica:** la organización empresarial se encuentra ubicada en el municipio de Paicol a 110km de la capital del Huila, sus vías están plenamente pavimentadas y cuenta con transporte publico periódicamente, este municipio es uno de los principales destinos turísticos del Huila y es conocido por su producción petrolera.

ANEXO C

1.3 TERCERA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (TERCERA PARTE)

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO (TERCERA ACTIVIDAD)

Una vez obtenido el documento sobre el comportamiento del entorno general de la organización objeto de intervención, se debe programar una sesión con el grupo estratégico (gerentes, representante de los colaboradores, representante de los clientes, pasante) con el fin de generar lluvias de ideas y consensos para identificar las oportunidades y las amenazas que pueden derivar de cada uno de los factores descritos en el documento y que pueden afectar el desempeño de la organización. Para este proceso se puede utilizar una herramienta denominada análisis de impactos, mediante la cual se clasifican los resultados obtenidos de cada factor a evaluar para indicar el respectivo nivel de impacto sobre la organización (positivo o negativo) y los consecuentes tipos de oportunidad o amenaza que se derivan de este.

Finalmente, en el transcurso de la misma sesión o en una posterior (dependiendo del tiempo disponible), el grupo estratégico debe calificar en el formato POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), según su leal saber y entender, las oportunidades y amenazas que se han identificado, tal calificación se ha de hacer en tres rangos.

1. Bajo: constituye una oportunidad o amenaza de nivel menor (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
2. Medio: constituye una oportunidad o amenaza de nivel medio (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
3. Alto: constituye una oportunidad o amenaza de alto nivel (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)

Es de aclarar, que la calificación que se seleccione será el promedio de entre todas las respuestas de los participantes de la sesión. El resultado final obtenido será el perfil de oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización objeto de estudio.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las partes de la organización, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO (TERCERA ACTIVIDAD)

Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades de la organización, finalmente para el diagnóstico interno, se debe generar una sesión con el grupo estratégico para calificar en el formato PCI (Perfil de Capacidades Internas), según su leal saber y entender, las fortalezas y debilidades que se han identificado, tal calificación se ha de hacer en tres rangos.

1. Bajo: constituye una oportunidad o amenaza de nivel menor (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
2. Medio: constituye una oportunidad o amenaza de nivel medio (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
3. Alto: constituye una oportunidad o amenaza de alto nivel (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)

Es de aclarar, que la calificación que se seleccione será el promedio de entre todas las respuestas de los participantes de la sesión. El resultado final obtenido será el perfil de capacidades internas de la organización objeto de estudio.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo

del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las capacidades internas, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

Nota: adjuntamos formatos para ejemplificar las actividades a desarrollar (formato de análisis de impactos para el entorno general, formato POAM y formato PCI).

DIAGNOSTICO EXTERNO

MATRIZ POAM									
FACTOR ECONOMICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ATL	MED	BAJ
Apertura económica		X						X	
crecimiento del PIB	X						X		
Permanencia de petroleras en el depto.			X						X
reducción de la inflación		X						X	

MATRIZ POAM									
FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ATL	MED	BAJ
Desempleo			X					X	
política salarial			X					X	
seguridad y delincuencia						X			X

MATRIZ POAM									
FACTOR TECNOLOGICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ATL	MED	BAJ
Telecomunicaciones	X						X		
facilidad de acceso a la tecnología		X					X		
comunicaciones deficientes				X			X		
velocidad en el desarrollo tecnológico		X						X	
resistencia a cambios tecnológicos					X			X	

MATRIZ POAM									
FACTOR GEOGRAFICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ATL	MED	BAJ
Calidad de las vías	X						X		
ubicación	X						X		
Transporte	X						X		

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	alt	Med	baj	alt	med	Baj	alt	med	baj
1. Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.									
2. Comunicación y control gerencial									
3. Sistema de coordinación.									
4. Direccionamiento estratégico.									
5. Análisis interno.									
6. Evaluación y pronóstico del medio.									
7. Uso de planes estratégicos.									
8. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.									
9. Sistema de toma de decisiones.									

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
Capacidad de Talento Humano	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Administración del personal.									
2. Pertenencia									
3. Nivel de remuneración y Motivación									
4. Ausentismo									
5. Estabilidad y Rotación									
6. Accidentalidad									
7. Nivel académico y de experiencia									

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1.Lealtad y satisfacción del cliente									
2.Flexibilidad de la producción									
3.Fuerza de los procesos									
4.Portafolio de productos									
5.Fuerza del producto y calidad									
6.Valor agregado del producto									

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1.Facilidad para salir del mercado									
2.Acceso a capital cuando se requiere									
3.Retorno de la inversión y rentabilidad									
4.Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.									
5.Capital para satisfacer la demanda									
6. Liquidez y disponibilidad de fondos internos									
7.Habilidad para competir con precios									

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
DIRECTIVA	Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.	Estructura organizacional plana, por consiguiente es flexible y la comunicación fluye de manera natural; estas características ayudan en cierta medida a mejorar el funcionamiento de la empresa; al igual que permiten entre otras cosas potencializar la iniciativa del personal, incrementar la adaptabilidad en circunstancias de cambio.		X	
	Comunicación y control gerencial.	Por el tamaño de la organización empresarial, la autoridad está concentrada en el gerente. comunicación rápida y ágil			X
	Sistema de coordinación.				
	Direccionamiento estratégico.				
	Análisis interno.	Se desea cocer sus fortalezas y debilidades al igual la dinámica de operaciones.	X		
	Evaluación y pronóstico del medio.	La organización reconoce la importancia de dicho estudio y por ello se encuentra en proceso de realización.	X		
	Uso de planes estratégicos.				
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	Rápida y ágil comunicación lo que hace que la información que se necesita para tomar decisiones sea rápida.	X		
	Sistema de toma de decisiones.	Las decisiones se toman en un tiempo mínimo.	X		

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
DIRECTIVA	Imagen corporativa y flexibilidad de la estructura.	Por procesos no establecidos no se logra canalizar toda la iniciativa del personal, perdiéndose así la curva de aprendizaje y desaprovechando la flexibilidad que posee la organización empresarial.			X
	Comunicación y control gerencial.	No cuenta con rangos de control y no se han definido los sistemas de evaluación y control.		X	
	Sistema de coordinación.	Inexistencia de procesos y procedimientos y Falta de definición y conocimiento de funciones y responsabilidades más específicas del personal.			
	Direccionamiento estratégico.				
	Análisis interno.				
	Evaluación y pronóstico del medio.	Ausencia de un acertado diagnóstico del entorno (general y específico) de la institución.			
	Uso de planes estratégicos.	Las operaciones de la institución no se basan en un plan estratégico que le permite observar sus intenciones futuras y aprovechar sus fortalezas y oportunidades y evitar sus debilidades y amenazas para alcanzarlo.			
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	No existe un sistema de evaluación de la gestión, lo cual dificulta el control y seguimiento de las estrategias.			
	Sistema de toma de decisiones.	Sistemas de monitoreo del desempeño informales y no planeados, existencia de grupos informales que obstaculizan las soluciones de las problemáticas.			

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
RECURSOS HUMANOS	Administración del personal.				
	Pertenencia	Ambiente laboral favorable, esto hace que se sientan comprometidos con la organización.			X
	Nivel de remuneración y Motivación	Salario justo y reconocimiento a la persona que mejor desempeñe las funciones que le corresponden.			X
	Ausentismo	El nivel de ausentismo en la organización es bajo.		X	
	Estabilidad y Rotación	El nivel de estabilidad de los empleados es alto.			X
	Accidentalidad	Bajos índices de accidentalidad y niveles adecuados de seguridad para el personal dentro de la organización.			X
	Nivel académico y de experiencia	Nivel académico y de experiencia adecuado para las operaciones que se realizan en la organización.			X

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
RECURSOS HUMANOS	Administración del personal.	Inexistencia del proceso administrativo de personal.		X	
	Pertenencia				
	Nivel de remuneración y Motivación				
	Ausentismo				
	Estabilidad y Rotación	La rotación no se realiza en la organización.		X	
	Accidentalidad	Funciones a realizarse fuera de la organización representan riesgos constantes para los empleados y la empresa.			X
	Nivel académico y de experiencia	Capacitación de manera muy regular.		X	

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCTIVA	Lealtad y satisfacción del cliente	Al prestar un buen servicio y con el personal idóneo hay preferencia por los clientes hacia la organización.			X
	Flexibilidad de la producción	Los servicios al tener características flexibles, se adaptan al gusto y preferencia de los clientes.			X
	Fuerza de los procesos				
	Portafolio de productos	Portafolio de productos existente.			X
	Fuerza del producto y calidad	Se tiene prioridad por prestar un servicio con alta calidad.			X
	Valor agregado del producto	Los clientes son los que agregan el valor a la hora de adquirir el producto y ellos lo perciben así.			X

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCTIVA	Lealtad y satisfacción del cliente				
	Flexibilidad de la producción				
	Fuerza de los procesos	Inconvenientes en la estandarización de procesos para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización.			X
	Portafolio de productos				
	Fuerza del producto y calidad	No formalización y documentación de la estrategia de calidad.			X
	Valor agregado del producto				

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
FINANCIERA	Facilidad para salir del mercado	Facilidad para salir del mercado		X	
	Acceso a capital cuando se requiere	Buena relación financiera y cumplimiento con las obligaciones bancarias.			X
	Retorno de la inversión y rentabilidad	Buen retorno de la inversión y buena rentabilidad.			X
	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				
	Capital para satisfacer la demanda	Demanda satisfecha.			X
	Liquidez y disponibilidad de fondos internos	Liquidez positiva y solvencia disponible.			X
	Habilidad para competir con precios				

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
FINANCIERA	Facilidad para salir del mercado				
	Acceso a capital cuando se requiere	Inexistencia de información financiera: no se conocen los indicadores de capacidad de endeudamiento.			X
	Retorno de la inversión y rentabilidad				
	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	Sin información sobre la capacidad de endeudamiento.			X
	Capital para satisfacer la demanda	No se tienen proyecciones a futuro con respecto a la demanda.			X
	Liquidez y disponibilidad de fondos internos				
	Habilidad para competir con precios				

ANEXO D

CUARTA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (CUARTA PARTE)

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO (CUARTA ACTIVIDAD).

En esta cuarta parte del diagnóstico externo se va a analizar el entorno específico de la organización, lo cual se adelantará mediante el modelo denominado “análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real”.

Esta es una metodología que se utiliza para evaluar la situación presente de una industria o sector de actividad en el cual participa la organización, y por ende se constituye en un medio para evaluar las oportunidades y amenazas que tal sector les impone a sus participantes. Esta metodología retomada del modelo Porteriano de las 5 fuerzas competitivas, trata de analizar cinco variables que influyen en la competitividad de cualquier sector de actividad y que a saber son, los nuevos participantes, los proveedores, los competidores actuales del sector, los productos sustitutos y los compradores. Específicamente el modelo implica, para iniciar, realizar los puntos siguientes,

- FASE A: Ubicar en el código CIIU, a tres o cuatro dígitos, el sector de actividad en el cual participa la organización objeto de estudio, esto para delimitar el estudio que se realizará.
- FASE B: en esta segunda fase, se llevará a cabo el proceso de identificación y calificación de cada una de las fuerzas competitivas del sector de actividad, es decir, se han de identificar los elementos que las componen y se realizará un análisis de cada una para posteriormente darles una calificación pertinente. La idea es que el resultado de esta fase debe reflejarse en un documento (similar al que se obtuvo en el diagnóstico del entorno general) que se titularía: “Caracterización del sector XXX en el municipio XXX – departamento del Huila – Colombia”.

Para realizar este proceso se debe seguir la guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas, además cabe mencionar, que para la obtención de la información necesaria para el estudio, se utilizarán fuentes secundarias suministradas por entidades gubernamentales y no gubernamentales como la cámara de comercio, banco de la república, alcaldías, gobernaciones, DANE, entre otras, y además se harán entrevistas a expertos del sector para recabar la información que no se haya podido obtener mediante las fuentes secundarias, razón por la cual debes preparar la estructura de la entrevista a aplicar (la cual debe quedar como anexo del trabajo). A continuación se anexa la guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas, la cual debes leer e identificar en ella las variables que debes analizar, no obstante y sin ser camisa de fuerza, al final de cada punto de la guía se presentan unas variables recomendadas para su análisis, no obstante puedes anexar las que consideres pertinentes. Cabe resaltar que todas las variables que se van a analizar deben ser aplicadas al sector económico de actividad seleccionado.

**CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL EL MUNICIPIO DE
PAICOL – DEPARTAMENTO DEL HUILA – COLOMBIA
DIAGNÓSTICO EXTERNO: “análisis estructural de fuerzas del mercado en
tiempo real”**

El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Revisión 4 adoptada para Colombia) que tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

Según esta calificación la organización empresarial Coopy Centro Huila, se encuentra en la sección **G**, división **47**, grupo **476** y clase **4761** en el cual se ubican las empresas dedicadas al Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados.

IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

PRIMERA FUERZA: NUEVOS PARTICIPANTES.

En este punto es difícil medir las nuevas empresas que entran al mercado, puesto que muchas de ellas dicen entrar en un periodo de prueba y no gestionan los papeles que las constituyen legalmente, por consiguiente estas empresas se consideran una amenaza para todas aquellas que están en el mercado y que cumplen con los requerimientos exigidos por la ley.

- **Barreras de entrada por costos:** existe cierta desventaja para las empresas que ya están en el mercado y que día a día luchan por mantenerse en el punto en donde se encuentran, puesto que en esta línea no existen mayores restricciones para ingresar, la inversión en capital no es significativa y la mayoría de los productos que allí se ofertan no tienen problema con las fechas de vencimiento y hay que añadir que los volúmenes de mercancía que se manejan no significan economías de escala por no ser productores si no comercializadores, además de ser pequeñas organizaciones empresariales.

Sin embargo existe una restricción arancelaria que hace ver poco atractivo al sector y es La restricción a las importaciones de insumos y repuestos para las maquinas que impuso el Gobierno Nacional, el cual afecta seriamente a los más diversos rubros, ya que limita el abastecimiento de insumos y maquinarias, como tintas y repuestos para fotocopiadoras. Por otro lado freno la importación de los equipos usados que era otra opción que se tenía para conseguir repuestos a un precio accesible.

Por otro lado se analiza que en el sector se encuentran empresas, aunque no en todas, una buena curva de aprendizaje, debido al tiempo que llevan las empresas con sus empleados, estos perduran mucho tiempo en el trabajo, puede ser debido a que las estas organizaciones empresariales son pequeñas y familiares, además de resaltar el buen ambiente laboral en el que desempeñan sus labores, con ello traen muchos beneficios a las empresas, pues los costos disminuyen en tanto no se pierde tiempo en contratar nuevo personal y adaptación de estos al puesto de

trabajo, ya que al llevar tiempo desarrollando las funciones que les corresponden tienden a cometer menos errores y de cometerlos son ellos mismos quienes saben cómo solucionarlos de la manera más rápida y efectiva, optimizando los recursos de la empresa y minimizando los costos.

- **Barreras de entrada por posicionamiento de los bienes o servicios:** es allí donde quizás se marca la gran diferencia con las empresas que desean ingresar al sector, dado que es en este punto donde se debe marcar un buen precedente en cuanto la prestación del servicio, calidad y establecimiento para que los clientes sean fieles a la empresa y prefieran los productos que se ofrecen en lugar de ir a nuevos establecimientos.

De otro lado encontramos también que los canales de distribución son factores que juegan un papel importante en la carrera de mantenerse en el mercado, debido a que es allí en donde el consumidor final tiene relación directa con el producto, y se puede decir con veracidad que no existe una exclusividad de estos con las empresas existentes, pues para ellos nuevas empresas significan un aumento en sus ventas y por consiguiente en sus ganancias.

- **Las intervenciones gubernamentales:** El Gobierno Nacional mediante Decreto 1070 de 2008 estableció que las empresas o establecimientos de comercio que presten servicio de fotocopiado, deben contar con la autorización de los titulares del derecho de reproducción o de la sociedad de gestión colectiva que los represente, ya que de no ser así, su obra sería considerada judicialmente como ilícita, siendo probable la aplicación de sanciones de tipo civil, comercial y penal. Además de adquirir la licencia, deberán pagar anualmente un monto que dependerá del lugar donde el comerciante esté prestando el servicio. Además de esto también se deben cumplir con los siguientes requerimientos: -Cámara de Comercio, -Industria y Comercio, - Certificado de Bomberos, -Registro Único Tributario (RUT), -Señales y Avisos para protección y -Señalización de emergencia.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
Barreras de entrada	
1	Nivel de economías de escala
2	Curva de aprendizaje
3	Curva de experiencia
4	Costos compartidos
5	Posición del producto
6	Niveles de inversión
7	Acceso a canales
Políticas gubernamentales aplicadas al sector	
8	Nivel de aranceles
9	Niveles de subsidio
10	Regulaciones y marco legal
Respuestas de rivales	
11	Nivel de liquidez
12	Capacidad de endeudamiento

SEGUNDA FUERZA: PROVEEDORES

Está claro que los proveedores ejercen una particular influencia en todo sector, así que éste no es la excepción, puesto que son de vital importancia no solo para lograr un óptimo funcionamiento de la organización empresarial, sino porque también las utilidades de las empresas dependerán en gran parte de los precios que ellos manejen y den a cada comprador.

Hablaremos como primera medida del número de proveedores que hay en el sector, se puede decir que estos son muy pocos, y peor aún después de las restricciones que el gobierno impuso a los importaciones de maquinaria e insumos para este sector, los que quedaron luego de esta medida son muy pocos y por consiguiente estos manejan un poder de negociación considerable frente a los productos que ofrecen a las empresas, los proveedores que existen en cuanto a ofertar maquinas e insumos para las mismas tienen ventajas sobre las empresas porque las empresas necesitan estos productos con prioridad por ser vitales para su normal funcionamiento, por esta razón los proveedores se convierten en una

gran preocupación, tienen sin duda alguna un poder sobre las organizaciones empresariales notable.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
Barreras de entrada	
1	Numero de proveedores
2	Existencia de sustitutos
3	Nivel de ventaja
4	Importancia del proveedor
5	Integración hacia adelante
6	Costo de cambio

TERCERA FUERZA: COMPETIDORES DEL SECTOR.

Como ya lo hemos mencionado este es un sector en el cual existen empresas legalmente constituidas y otras tantas que no cumplen con ningún requisito a las cuales podríamos llamar empresas piratas, sin embargo los competidores del sector mantiene una constante lucha por permanecer en el mismo llevándolos a vivir en una rivalidad constante de publicidad y ofertas que hacen que los clientes los tengan en su memoria, dando esto lugar a ser fieles a dichas empresas, no obstante siempre queda un número considerable de compradores que se escapan y acuden a las llamadas empresas piratas.

La competencia persiste mucho más en las épocas en donde la demanda aumenta, como en temporadas escolares y comienzos de año, dado que es en este tiempo que se incrementan las ventas de manera considerable por lo que se necesita atraer la mayor cantidad de compradores para que las empresas ilegales no obtengan mayores beneficios y de esta manera logren permanecer en el mercado. También cabe mencionar que en los últimos años la demanda a aumentado notablemente debido a presencia de grandes empresas como lo son, las compañías petrolera, riego Asonarvaez y el Quimbo.

Siempre se busca marcar la diferencia de la competencia, pero es algo muy difícil de conseguir con los productos puesto que estos son tipo estándar en todas las

empresas, por ello buscando la preferencia del cliente se ofrece un excelente servicio con personal altamente calificado en atención, además de ofrecer una alta garantía de que los productos que se están vendiendo son los mejores en cuanto calidad, servicio, precios, créditos, variedad, descuentos, promociones y ofertas.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Crecimiento de la demanda
2	Nivel de diferenciación
3	Número de competidores
4	Nivel de costos fijos
5	Barreras de salida

CUARTA FUERZA: SUSTITUTOS

Como bien sabemos este punto hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria, por ello cabe resaltar que la mayor amenaza para este sector, como ya se ha mencionado son las empresas que a diario empiezan a funcionar sin ningún tipo de legalidad, es decir sin cumplir con las mínimas exigencias legales, por consiguiente manejan precios menores, ocasionando un amenaza a las empresas existentes legalmente constituidas. Aunque no se debe dejar de lado a todas las pequeñas tiendas que venden útiles escolares, esas también logran una captar una parte del mercado.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Tendencias a mejorar costos
2	Tendencias a mejora precios
3	Tendencias a mejorar el desempeño
4	Tendencias a altos rendimientos

QUINTA FUERZA: COMPRADORES

Para empezar hablaremos que en este sector los compradores son múltiples, hay compradores que hacen compras mínimas pero también hay otros que compran en grandes cantidades.

son difíciles de retener ya que los productos que aspiran obtener los pueden adquirir en muchas partes y dado sus ingresos algunos buscan los precios que más les favorezcan, en tanto que existen otros para los que es más importante la comodidad y la calidad a la hora de conseguir lo que necesitan.

Por otra lodo podemos decir que el sector económico en el que se encuentran las papelerías y fotocopiadoras es un sector al que muchas personas conocen, además por la clase de productos que se expenden los compradores manejan la información necesaria y suficiente para tener poder sobre los vendedores.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Grado de importancia del producto
2	Costo de cambio
3	Ingresos de los compradores
4	Grado de concentración
5	Volumen de compra
6	Conocimiento del sector

ANEXO E

QUINTA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (QUINTA PARTE)

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO (QUINTA ACTIVIDAD).

- FACE C. En esta actividad del diagnóstico estratégico, haciendo uso de la información recabada en la anterior guía de trabajo, se deberá hacer una calificación cuantitativa para cada uno de los factores relacionados con cada una de las fuerzas competitivas por separado, dando una explicación concreta (con base a la información obtenida en la guía anterior) del porqué de tales calificaciones. La calificación se podrá hacer de la siguiente manera,

Para cada uno de los factores que se identificó y se recabó información en la guía anterior, se le asignará un puntaje de 1 ó 0 dependiendo de su existencia o no respectivamente en los siguientes niveles de intensidad: (A) alto, (MA) medio alto, (E) equilibrio, (MB) medio bajo, (B) bajo, (I) inexistente. Por ejemplo, si encontramos que según la información recabada los niveles de economías de escala son medio altos, entonces la calificación en la tabla de Excel (que se anexa) debería ser así:

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
1	Nivel de economías de escala	0	1	0	0	0	0

Solo se pondrá 1 en medio alto (MA) y 0 en los demás niveles de calificación, lo mismo aplica para todos los demás ítems identificados y evaluados, reiterando

que habrá que dar una explicación concreta del porqué de tal calificación (ello según la información investigada).

- FASE D. En esta última instancia se presenta una tabla y gráfica resumen de la intensidad de cada una de las fuerzas competitivas del sector (llenar la tabla de Excel que se adjunta con los datos consolidados de la tabla anterior), esto con el fin de poder analizar las fuerzas en su conjunto y explicar la situación actual del sector, para así determinar las posibles oportunidades y amenazas que de éste se derivan.

Es de aclarar que lo más importante de esta fase es la identificación de las oportunidades y amenazas que se derivan del sector, eso lo puedes hacer contrastando las calificación que obtuviste en cada una de las cinco fuerzas con los criterios que se presentan en la “guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas” la cual se anexo en el documento que se te envió anteriormente (guía 4).

Nota aclaratoria: según la tabla de calificaciones debes interpretar los resultados totales de cada fuerza así: por ejemplo para medir el riesgo de ingreso de nuevos participantes, si el puntaje total obtenido fue 1 entonces este es bajo (B), si es 2 equivale a medio bajo (MB), si es 3 equivale a medio (M), si es 4 equivale a medio alto (MA) y si es 5 equivale a alto (A). Por tanto y según los criterios en la medida en que el riesgo tienda a ser alto (A) existirá una amenaza y por el contrario si tal riesgo tiende a ser bajo (B) existirá una oportunidad (el sector es atractivo, en tanto su rentabilidad no se dispersará entre nuevos participantes del sector).

CALIFICACION DE LAS FUERZAS DEL SECTOR COMERCIALIZACION DE UTILES DE PAPELERIA Y OFICINA

❖ NUEVOS PARTICIPANTES.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
1	Nivel de economías de escala	0	0	0	0	0	1

En este ítem tenemos el valor 1 en I ya que según los datos obtenidos en el sector que se desempeña la organización empresarial no se maneja la economía de escala, por no ser productores, solo comercializadores además de ser una organización empresarial pequeña que no maneja un inventario de venta a grandes volúmenes.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
2	Curva de experiencia	0	1	0	0	0	0

En cuanto a la curva de aprendizaje obtenemos un 1 en MA llegando a la conclusión de que en las empresas los colaboradores perduran en su trabajo, ayudando a mejorar en todo sentido.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
3	Curva de aprendizaje	0	1	0	0	0	0

Según la estabilidad laboral que ofrece la empresa se pondera un 1 en MA por consiguiente se analiza que los colaboradores van aprendiendo más cada día.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
4	Costos compartidos	0	0	0	0	0	1

No existen costos compartidos en la organización empresarial, por tal razón tenemos un 0 en cada uno de los valores.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
5	Posición del producto	0	1	0	0	0	0

En cuanto a la posición del producto se habla de **MA** con valor de 1, por contar con un excelente servicio al cliente, variedad y calidad.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
6	Niveles de inversión	0	0	1	0	0	0

Los niveles de inversión no son altos, pero siempre se requiere de capital para poder ingresar como en cualquier tipo de negocio al que se desee ingresar, por tal motivo ponderamos en 1 la casilla correspondiente a **E**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
7	Acceso a canales	0	1	0	0	0	0

Ponderamos un valor de 1 en **MA** ya que se evidencia que no existe ningún impedimento a la hora de ser utilizados por la competencia, porque para ellos esto significa nuevos ingresos.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
POLITICAS GUBERNAMENTALES							
1	Nivel de aranceles	0	1	0	0	0	0

Ponderamos en **MA** un valor de 1, puesto que aunque no son mayores los aranceles, existen y perjudican al sector.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
POLITICAS GUBERNAMENTALES							
2	Niveles de subsidio	0	0	0	0	0	1

No existe ninguna clase de subsidio, por ende tenemos una calificación de 0 para **I**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
POLITICAS GUBERNAMENTALES							
3	Regulaciones y marco legal	0	1	0	0	0	0

Según la información obtenida existen regulaciones e impuestos que las organizaciones empresariales que están en dicho sector deben de cumplir, por tal motivo se pondera un valor de 1 en **MA**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
RESPUESTA DE RIVALES							
1	Nivel De liquidez	0	0	1	0	0	0

El valor que se da en este ítem es 1 para **E** pues se considera que los rivales tienen una estabilidad y por consiguiente poseen liquidez suficiente.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
POLITICAS GUBERNAMENTALES							
2	Capacidad de endeudamiento	0	1	0	0	0	0

Consideramos que al tener liquidez, se posee buena capacidad de endeudamiento, por ello se toma **MA** con valor 1.

CONSOLIDACION DE DATOS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES								12 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
BARRERAS DE ENTRADA								
1	Nivel de economías de escala	0	0	0	0	0	1	
2	Curva de experiencia	0	1	0	0	0	0	
3	curva de aprendizaje	0	1	0	0	0	0	
4	Costos compartidos	0	0	0	0	0	1	
5	posición del producto	0	1	0	0	0	0	
6	Niveles de inversión	0	1	0	0	0	0	
7	Acceso a canales	0	0	1	0	0	0	
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES								
7	Nivel de aranceles	0	1	0	0	0	0	
8	Niveles de subsidio	0	0	0	0	0	1	
9	Regulaciones y marco legal	0	1	0	0	0	0	
RESPUESTA DE RIVALES								
11	Nivel de liquidez	0	0	1	0	0	0	
12	Capacidad de endeudamiento	0	1	0	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	0	7	1	0	0	3	
	%	0%	64%	9%	0%	0%	27%	
RIESGO DE INGRESO		2,18						

❖ PROVEEDORES.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Número de proveedores	0	0	0	1	0	0

Con las nuevas restricciones del gobierno a las importaciones los proveedores son pocos con respecto a los insumos para los equipos que se utilizan, por ello le damos valor de 1 a **MB**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Existencia de sustitutos	0	0	0	0	1	0

Los sustitutos en este caso serían las partes de segunda, pero con la restricción del gobierno estos disminuyeron más que los anteriores, por tanto es 1 para **B**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Nivel de ventaja	1	0	0	0	0	0

Los proveedores tienen una ventaja sobre las empresas alta, por ende el valor mayor en este caso está en **A** con 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Importancia del producto del proveedor.	1	0	0	0	0	0

Consideramos que es **A**, 1, porque es claro q lo que ellos ofrecen a las empresas es de vital importancia para el funcionamiento de los equipos de la organización y por ende de la organización como tal.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Costo de cambio	0	1	0	0	0	0

El costo es muy alto, por lo que no son grandes volúmenes de compra, para poder llegar a un crédito con plazo mayor, por ello evaluamos **MA** con 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
6	Integración hacia adelante	0	0	0	0	1	0

Al tener poder sobre las organizaciones empresariales, los proveedores no están muy interesados en incursionar en este sector, pues ellos manejan un tipo de producto costoso que les genera buenos ingresos.

CONSOLIDACION DE DATOS DE PROVEEDORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES								6 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Número de proveedores	0	1	0	1	0	0	
2	Existencia de sustitutos	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	0	1	0	1	1	0	
	%	0%	33%	0%	33%	33%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		2,67						
3	Nivel de ventaja	1	0	0	0	0	0	
4	Importancia del producto del proveedor	1	0	0	0	0	0	
5	Costos de cambio	0	1	0	0	0	0	
6	Integración hacia adelante	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	2	1	0	0	1	0	
	%	50%	25%	0%	0%	25%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		2,50						
PODER DE NEGOCIACIÓN		5,17						

❖ RIVALES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Crecimiento de la demanda	1	0	0	0	0	0

Ha habido un incremento de la de demanda por la incursión de empresas en la localidad, de este modo tenemos que **A** es igual a 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Nivel de diferenciación	0	0	0	1	0	0

En este aspecto la diferencia se encuentra en la atención prestada al los clientes, ya que los productos son muy estandarizados, pero también cuenta la variedad y la calidad, por eso el ponderado es 1 en **MB**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Número de competidores	0	1	0	0	0	0

Si tenemos en cuenta que en el sector no solo se enfrentan empresas legalmente constituidas, sino que también encontramos muchas ilegales o piratas, el número de competidores es muy alto, por ende la calificación en este ítem es 1 para **MA**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Nivel de costos fijos	0	0	1	0	0	0

Los costos fijos en este caso son de un nivel normal, dado que el costo más apremiante es cuando las empresas tienen que pagar alquiler por el lugar en donde se llevan a cabo las funciones de la organización, pero hay otras muchas que funcionan en locales propios.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Barreras de salida	0	0	0	0	1	0

Las barreras de salida son bajas dado que no hay mayores inconvenientes que obstruyan la salida de las organizaciones empresariales a la hora que deseen dejar de funcionar.

CONSOLIDACION DE DATOS DE RIVALES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES ACTUALES								5 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	crecimiento de la demanda	1	0	0	0	0	0	
2	nivel de diferenciación	0	0	0	1	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	1	0	0	1	0	0	
	%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		0,60						
3	número de competidores	0	1	0	0	0	0	
4	Nivel de costos fijos	0	0	1	0	0	0	
5	Barreras de salida	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	0	1	1	0	1	0	
	%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		1,6						
NIVEL DE RIVALIDAD		2,20						

❖ **SUSTITUTOS**

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Tendencias a mejorar costos	0	0	0	0	1	0

Dado el bajo nivel de sustitutos este ítem tiene una ponderación de **B** igual a 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Tendencias a mejorar precios	0	0	0	0	0	1

Dicha tendencia es inexistente por consiguiente tenemos **I** con valor de 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Tendencias a mejorar el desempeño	0	0	0	0	1	0

Cabe resaltar que al no tratarse de sustitutos agresivos, no genera mayores problemas y las organizaciones se quedan en su zona de confort, así que sigue siendo **B** igual a 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Tendencias a altos rendimientos	0	0	0	0	1	0

No se obtienen mayores ingresos pues las tiendas no se dedican solo a vender esos productos, solo lo hacen como un producto complementario en su portafolio. Es decir que **B** toma el mayor valor en esta ocasión.

CONSOLIDACION DE DATOS DE SUSTITUTOS

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS								4 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Tendencias a mejorar costos	0	0	0	0	1	0	
2	Tendencias a mejora precios	0	1	0	0	0	1	
3	Tendencias a mejorar el desempeño	0	0	0	0	1	0	
4	Tendencias a altos rendimientos	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	0	1	0	0	3	1	
	%	0%	20%	0%	0%	60%	20%	
NIVEL DE AMENAZA		1,4						

❖ COMPRADORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de importancia del producto	0	0	1	0	0	0

Dado a la necesidad que suplen los productos que vende la organización empresarial, la importancia de estos es estable, sin mayor trascendencia, por ello se da el valor 1 en **E**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Costos de cambio	0	0	1	0	0	0

Se manejan unos costos de cambio moderados, sin que genere malestar a los compradores. Damos un valor de 1 a **E**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Ingresos de los compradores	0	0	1	0	0	0

Se considera q los ingresos son estables pues se manejan contratos con entidades, además de todos los clientes diarios que adquieren los productos día a día, el ingreso de las entidades es alto, pero se contrarresta con el de los clientes cotidianos q manejan ingresos referidos a un mínimo legal. De lo anterior se obtiene que **E** tome el mayor valor 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Grado de concentración	1	0	0	0	0	0

De acuerdo a la información existe un alto grado de concentración por lo que se encuentran en la localidad grandes empresas, esto ha aumentado los compradores, valorando así este ítem en **A** igual a 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Volúmenes de compra	1	0	0	0	0	0

Como lo mencione anteriormente hay clientes que hacen compras diariamente, manejando un bajo volumen de compra, pero hay un número superior que manejan un alto volumen de compra, como las entidades con quien se tiene contrato y las nuevas organizaciones que se encuentran en la localidad. Dando de esta manera este resultado **A** igual a 1.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
6	Conocimiento del sector	0	1	0	0	0	0

Dado los tipos de clientes que se manejan estos poseen mucha información relacionada con la actividad, por ello se da el mayor valor a **MA** con 1.

CONSOLIDACION DE DATOS DE LOS COMPRADORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES								6 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Grado de importancia del producto	0	0	1	0	0	0	
2	Costos de cambio	0	0	1	0	0	0	
3	Ingresos de los compradores	0	0	1	0	0	0	
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES		No RESP	0	0	3	0	0	
		%	0%	0%	100%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		0,86						
4	Grado de concentración	1	0	0	0	0	0	
5	volúmenes de compra	1	0	0	0	0	0	
6	Conocimiento del sector	0	1	0	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES		No RESP	2	1	0	0	0	
		%	67%	33%	0%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		2,666066667						
PODER DE NEGOCIACIÓN		3,52						

ANEXO F ENTREVISTA

Entrevistados:

- ❖ Diego Vargas (empleado de la alcaldía local, Paicol)
- ❖ Marina Roa (gerente de la organización empresarial Coopy Centro, Huila)
- ❖ Cielo mendez (gerente de papelería Pupis, Paicol)
- ❖ Johan Villanueva (empleado de la cámara de comercio del Huila)

- 1) Cree usted que el sector económico en donde se encuentran ubicadas las papelerías es un sector en donde se puede incursionar fácilmente?
- 2) En estos últimos tiempos ha aumentado el número de empresas en este sector?
- 3) Las regulaciones legales con las cuales se debe cumplir que tanto afecta al sector?
- 4) Cree usted que la competencia por permanecer en el sector es agresiva?
- 5) Tienen facilidad de acceso a los productos que se comercializan?
- 6) Los productos sustitutos son una amenaza para su empresa?
- 7) La demanda permanece constante o se encuentran altibajos en las ventas anuales?
- 8)Cuál cree usted que es la principal falencia del sector en el que se encuentra?

ANEXO G REGISTRO FOTOGRAFICO







